

ace 23 m
12

MANAJEMEN TALENTA DI PEMERINTAH DAERAH KOTA BEKASI

Haykal Muhamad Jihafan¹, R. Slamet Santoso²

^{1,2}Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Jl. dr. Antonius Suroyo, Universitas Diponegoro, Kampus Tembalang, Kota Semarang,
Jawa Tengah, Indonesia. Kode Pos 50275

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://fisip.undip.ac.id> Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Laporan KASN (2023) menunjukkan rendahnya capaian dalam aspek pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia, dengan skor hanya mencapai 33,5%. Hal ini mencerminkan kurangnya perhatian terhadap manajemen talenta, termasuk ketidaktersediaan *talent pool* dan rencana suksesi pada instansi pemerintah, yang berdampak pada penerapan sistem merit yang tidak optimal. Di sisi lain, Pemerintah Kota Bekasi telah mencoba menerapkan manajemen talenta melalui Peraturan Wali Kota Nomor 12 Tahun 2022, namun masih ada masalah terkait implementasi yang tidak menyeluruh pada keseluruhan tahapannya terlihat dari skor 0 pada aspek ketersediaan rencana suksesi dan praktik jual beli jabatan yang pernah terjadi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tahapan pelaksanaan manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaannya. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Person-Organization Fit (Kristof, 1996), kerangka kerja manajemen talenta (Kartika, 2020), dan faktor-faktor yang memengaruhi manajemen talenta (Sehatpour et al., 2020). Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan kombinasi *purposive sampling* dan *snowball sampling* untuk memilih subjek yang memiliki pengetahuan relevan tentang manajemen talenta di Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bekasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan manajemen talenta di Pemerintah Kota Bekasi, meskipun telah dimulai, belum berjalan maksimal dan menyeluruh. Tahapan akuisisi, pengembangan, dan retensi talenta sudah diterapkan, namun belum optimal, sementara penempatan talenta belum dilakukan sesuai dengan rencana suksesi karena sistem informasi yang belum sepenuhnya siap. Faktor yang memengaruhi pelaksanaan manajemen talenta di Kota Bekasi keseluruhannya meliputi faktor budaya, manajerial, sumber daya manusia, dan lingkungan serta temuan baru berkaitan dengan komitmen seluruh pimpinan dan ketersediaan sistem informasi manajemen talenta. Saran yang diberikan adalah untuk meningkatkan penguatan strategi akuisisi talenta, segera menjalankan program sekolah kader untuk pengembangan karier, serta melakukan penempatan talenta sesuai dengan rencana suksesi yang lebih terstruktur.

Kata Kunci: Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, Sistem Merit, Pemerintah Daerah, Kota Bekasi

ABSTRACT

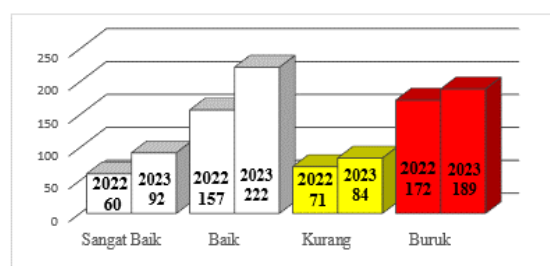
The KASN report (2023) highlights low achievement in the career development aspect of Indonesia's State Civil Apparatus (ASN), with a score of only 33.5%. This reflects a lack of attention to talent management, including the absence of talent pools and succession plans in government agencies, affecting the optimal implementation of the merit system. The Bekasi City Government has attempted to implement talent management through Mayor's Regulation No. 12 of 2022, but challenges persist, especially in ensuring comprehensive implementation. For instance, there was a score of 0 in the availability of a succession plan, and issues like position trading have occurred. This study aims to describe the stages of talent management implementation in the Bekasi City Government and identify the factors influencing its execution. The theories applied in this research are Person-Organization Fit (Kristof, 1996), the talent management framework (Kartika, 2020), and factors influencing talent management (Sehatpour et al., 2020). The research uses a qualitative approach with a combination of purposive sampling and snowball sampling to select relevant subjects from the Bekasi City Personnel and Human Resources Agency (BKPSDM). The results indicate that while talent management stages in Bekasi City have begun, they have not been fully optimized or implemented comprehensively. Talent acquisition, development, and retention have been initiated but require further improvement, and talent placement has not been aligned with succession plans due to incomplete information systems. Factors influencing the implementation include cultural, managerial, human resources, and environmental aspects, as well as the commitment of leadership and the readiness of a talent management information system. The study recommends strengthening talent acquisition strategies, launching a cadre school program for career development, and ensuring talent placement aligns with a more structured succession plan.

Keywords: Talent Management, Career Development, Merit System, Local Government, Bekasi City.

PENDAHULUAN

Permasalahan dalam penerapan sistem merit di Indonesia terlihat dari hasil laporan tahunan KASN Kepada Presiden 2023. memperlihatkan bahwa berdasarkan hasil penilaian oleh KAS mengenai penerapan sistem merit di 587 instansi pemerintah seluruh Indonesia pada tahun 2023 menunjukkan bahwa terdapat 273 instansi pemerintahan yang telah dinilai yang masuk dalam kategori buruk dan kurang (Komisi Aparatur Sipil Negara, 2023).

Berdasarkan Peraturan MENPAN-RB Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, Komisi Aparatur Sipil Negara menjadi lembaga yang berwenang melakukan pemantauan dan penilaian penerapan sistem merit dalam manajemen ASN.



Gambar 1 Hasil Penilaian Sistem Merit pada Instansi Pemerintahan

Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara (2023)

Dalam upaya peningkatan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN secara komprehensif pada level nasional, penting untuk memahami bahwa dalam penilaian sistem merit di instansi pemerintahan yang dilakukan oleh KASN menggunakan sistem skor dan bobot yang berbeda untuk masing-masing aspek penilaian. Terdapat delapan aspek penilaian sistem merit, yaitu aspek perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan

karier, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan serta disiplin, perlindungan dan pelayanan serta sistem informasi (Sophianingrum et al., 2021). Perhatian besar terfokus pada salah satu aspek yaitu aspek pengembangan karier yang meliputi ditetapkan standar kompetensi jabatan, tersedianya rencana suksesi dan talent pool, pemetaan kompetensi, dan peningkatan kompetensi dengan bobot paling besar dibandingkan tujuh aspek lainnya dengan bobot sebesar 30%, kemudian disusul aspek manajemen kinerja sebesar 20%. Hal ini menjadi sesuatu yang perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan Indeks Sistem Merit Nasional.

Berdasarkan laporan Komisi Aparatur Sipil Negara (2023), fakta di lapangan menunjukkan hasil yang tidak sesuai dengan harapannya. Dapat dilihat dalam gambar 1.3 aspek pengembangan karier menempati urutan paling rendah dalam capaiannya berdasarkan hasil penilaian pada 587 instansi pemerintah dibanding aspek lainnya dengan capaian hanya sebesar 33,5% pada tahun 2023.

Salah satu parameter dari penerapan sistem merit berkaitan dengan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah memiliki manajemen karir yang meliputi perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang dapat diperoleh melalui manajemen talenta. Selanjutnya, untuk memperkuat komitmen penerapan manajemen talenta ASN, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan tindak lanjut dengan menerbitkan dan menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Manajemen talenta pada tingkat lokal telah dijalankan oleh Kota Bekasi dalam pengembangan karir ASN dengan diterbitkannya Peraturan Wali Kota Bekasi Nomor 12 Tahun 2022 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di

Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi. Peraturan ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan individu-individu unggul yang akan mengisi peran strategis sebagai pemimpin di masa depan serta posisi yang mendukung aktivitas utama organisasi.

Penerapan manajemen talenta dalam pengembangan karier ASN di lingkungan instansi pemerintah, khususnya pemerintah daerah, dihadapi dengan beberapa persoalan. Hal ini dapat dilihat dalam manajemen talenta yang seharusnya dapat mengarahkan minat, bakat, dan potensi pegawai ASN belum menjadi kebiasaan yang lazim di instansi pemerintah. (Rakhmawanto, 2020).

Terlebih lagi penerapan manajemen talenta yang komprehensif pada tingkat daerah juga dihadapi persoalan dengan masih adanya praktik jual beli jabatan yang bukan fenomena baru dalam birokrasi. Idealnya, pengangkatan atau promosi pegawai seharusnya didasarkan pada integritas, profesionalisme, dan pencapaian kinerja, bukan sekadar kriteria materi yang tidak relevan dengan kompetensi atau kebutuhan organisasi (Syauket & Kardinah Indrianna Meutia, 2023).

Kenyataannya terdapat sebuah persoalan yang terjadi di Pemerintah Kota Bekasi terkait dengan kasus lelang jabatan untuk menempati posisi jabatan tertentu. Praktik jual beli jabatan menjadi salah satu permasalahan yang menghambat penerapan manajemen talenta yang komprehensif. Rahmat Effendi didakwa telah menerima uang sebesar Rp10 miliar dari persekongkolan pengadaan barang dan jasa, serta meraup Rp7,1 miliar dari dana setoran yang berasal dari para ASN di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi (Rizaldi, 2022).

Tabel 1.1 Skor Sub Aspek Promosi dan Mutasi melalui Pelaksanaan kebijakan pengisian JPT, Jabatan Administrasi (Administrator dan Pengawas) secara terbuka dan kompetitif

No.	Provinsi/Kabupaten/Kota	Skor Sub Aspek Promosi dan Mutasi
1.	Provinsi Jawa Barat	10
2.	Kabupaten Bandung	10
3.	Kota Bandung	10
4.	Kota Bogor	10
5.	Kota Cimahi	10
6.	Kabupaten Bekasi	7,5
7.	Kabupaten Cirebon	7,5
8.	Kabupaten Sumedang	7,5
9.	Kabupaten Bandung Barat	5
10.	Kabupaten Bogor	5
11.	Kabupaten Ciamis	5
12.	Kabupaten Cianjur	5
13.	Kabupaten Garut	5
14.	Kabupaten Karawang	5
15.	Kabupaten Kuningan	5
16.	Kabupaten Majalengka	5
17.	Kabupaten Pangandaran	5
18.	Kabupaten Purwakarta	5
19.	Kabupaten Subang	5
20.	Kabupaten Tasikmalaya	5
21.	Kota Banjar	5
22.	Kota Bekasi	5
23.	Kota Depok	5
24.	Kota Sukabumi	5
25.	Kota Tasikmalaya	5
26.	Kabupaten Indramayu	2,5
27.	Kota Cirebon	2,5
28.	Kabupaten Sukabumi	0

Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara (2023)

Meskipun upaya untuk mengelola talenta dengan lebih baik telah dilakukan, kenyataannya Kota Bekasi masih mendapatkan skor 5 pada sub aspek rotasi dan mutasi. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme rotasi dan mutasi jabatan di Kota Bekasi belum mencapai hasil yang maksimal. Skor ini juga menempatkan Kota

Bekasi pada peringkat yang sama dengan banyak daerah lain yang memperoleh nilai rendah, seperti Kabupaten Bandung Barat, Kabupaten Bogor, dan Kota Depok, yang juga mendapatkan skor 5.

Sebagai salah satu pemerintah daerah yang telah menjalankan manajemen talenta sejak tahun 2022. Permasalahan perencanaan pengganti posisi kunci tersebut ternyata juga dialami oleh Pemerintah Daerah Kota Bekasi yang dapat dilihat dalam tabel 1.2 pada sub aspek 3.4 dapat dilihat bahwa berdasarkan hasil penilaian sistem merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (2023) kepada Pemerintah Daerah Kota Bekasi memberikan fakta bahwa perencanaan pengganti posisi kunci belum dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Kota Bekasi dalam pengembangan karir melalui manajemen talenta dilihat dari skor 0 pada sub aspek ini. Tabel 1.2 Skor Rencana Suksesi Manajemen Talenta Kabupaten dan Kota Provinsi Jawa Barat

No.	Provinsi/Kabupaten/Kota	Skor Sub Aspek Rencana Suksesi
1.	Provinsi Jawa Barat	10
2.	Kabupaten Sumedang	7,5
3.	Kota Bandung	7,5
4.	Kota Bogor	7,5
5.	Kota Tasikmalaya	7,5
6.	Kabupaten Bogor	5
7.	Kabupaten Cianjur	5
8.	Kabupaten Garut	5
9.	Kabupaten Karawang	5
10.	Kabupaten Pangandaran	5
11.	Kabupaten Subang	5
12.	Kabupaten Sukabumi	5
13.	Kota Banjar	5
14.	Kabupaten Bandung	2,5
15.	Kabupaten Cirebon	2,5
16.	Kabupaten Indramayu	2,5
17.	Kabupaten Kuningan	2,5
18.	Kota Depok	2,5
19.	Kota Sukabumi	2,5
20.	Kabupaten Bandung Barat	0
21.	Kabupaten Bekasi	0

No.	Provinsi/Kabupaten/Kota	Skor Sub Aspek Rencana Suksesi
22.	Kabupaten Ciamis	0
23.	Kabupaten Majalengka	0
24.	Kabupaten Purwakarta	0
25.	Kabupaten Tasikmalaya	0
26.	Kota Bekasi	0
27.	Kota Cimahi	0
28.	Kota Cirebon	0

Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara (2023)

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan dalam manajemen talenta pada pengembangan karir Aparatur Sipil Negara Pemerintah Daerah Kota Bekasi, peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai manajemen talenta yang telah dilakukan oleh BKPSDM Kota Bekasi menggunakan konsep manajemen talenta oleh (Kartika, 2020). Selain itu, peneliti ingin melakukan analisis terkait apa saja faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan manajemen talenta pada Pemerintah Daerah Kota Bekasi. Sebagai sebuah pendekatan pengelolaan pengembangan karier yang berkelanjutan, manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi penting untuk diteliti untuk mengetahui lebih dalam terkait pelaksanaan manajemen talenta yang kompleks di Pemerintah Kota Bekasi. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“MANAJEMEN TALENTA DI PEMERINTAH DAERAH KOTA BEKASI”** untuk mengetahui masalah mengapa manajemen talenta belum optimal di Pemerintah Daerah Kota Bekasi?

KAJIAN TEORI

Person Organization Fit

Person-organization fit secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara individu dengan organisasi. *Person-Organization Fit* (P-O Fit) mengacu pada tingkat keselarasan antara individu dan organisasi, khususnya terkait dengan nilai, budaya, dan tujuan. Konsep ini menyoroti

pentingnya kecocokan antara karakteristik individu dan organisasi, di mana keduanya saling mendukung untuk memenuhi kebutuhan masing-masing. Jika P-O Fit terwujud, individu akan merasa lebih puas, termotivasi, dan lebih cenderung untuk tetap bertahan dalam organisasi, sementara organisasi juga akan memperoleh karyawan yang mampu berkontribusi pada visi dan misi mereka (Kristof, 1996).

Menurut Kristof (1996) *person-organization fit* (P-O Fit) dapat dipahami melalui empat konsep utama, yaitu:

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*), yang merujuk pada keselarasan antara nilai-nilai intrinsik individu dan nilai-nilai organisasi.
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), yaitu ketika tujuan individu selaras dengan tujuan organisasi, termasuk pemimpin dan rekan kerja.
3. Pemenuhan kebutuhan Pegawai (*employee need fulfillment*), yaitu kecocokan antara kebutuhan Pegawai dengan sumber daya, sistem, dan struktur organisasi di lingkungan kerja.
4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture-personality congruence*), yang mengacu pada kecocokan antara karakteristik kepribadian individu (di luar nilai) dengan iklim atau budaya organisasi.

Politik dan nepotisme di sebuah organisasi dapat merusak kesesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi kepuasan, komitmen, dan retensi Pegawai. Ketika politik dan nepotisme muncul, keputusan dalam organisasi cenderung lebih didasarkan pada hubungan pribadi daripada kinerja atau kompetensi.

Kristof (1996) memberikan pandangan untuk mengatasi masalah ketidaksesuaian antara harapan Pegawai dan organisasi terkait karakteristik multidimensional seperti kebutuhan akan

pencapaian, strategi yang efektif adalah mempromosikan nilai-nilai meritokrasi dan transparansi yang salah satunya melalui manajemen talenta. Organisasi dapat memenuhi kebutuhan Pegawai secara lebih komprehensif dengan manajemen talenta berbasis kinerja, pemberian bonus, gaji berbasis komisi, dan pengakuan formal.

Manajemen Talenta

Armstrong (dalam Zunaidah & Nabawi, 2020) mengemukakan definisi bahwa talenta adalah semua yang dimiliki mulai individu mulai dari keterampilan, kemampuan, dan kecakapan yang memungkinkan mereka untuk menjalankan peran mereka dengan efektif.

Rampersad (dalam Zunaidah & Nabawi, 2020) menjelaskan lebih lanjut mengenai manajemen talenta adalah strategi pengelolaan bakat di dalam sebuah organisasi dengan efektif, termasuk perencanaan dan pengembangan suksesi di organisasi, serta penerapan pelatihan Pegawai secara menyeluruh dan eksploitasi bakat dengan penuh potensi.

Menurut Kartika (2020) manajemen talenta adalah bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia yang melibatkan langkah-langkah seperti akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan pegawai dengan memprioritaskan individu yang memiliki potensi dan kinerja tertinggi melalui penilaian yang teliti. Sistem ini mendukung penerapan sistem merit, baik di tingkat institusional maupun nasional, sehingga memastikan bahwa individu yang paling berkualitas mendapatkan pengakuan dan kesempatan yang layak.

Selanjutnya, Menurut Kartika (2020) manajemen talenta yang terdiri dari lima tahapan, yaitu:

1. Akuisisi talenta menurut Kartika (2020) adalah strategi untuk mendapatkan talenta pada sebuah organisasi dengan melibatkan serangkaian langkah, termasuk identifikasi dan penetapan jabatan kritis, penetapan strategi akuisisi,

dan ditetapkannya kelompok untuk rencana suksesi.

2. Pengembangan talenta menurut Kartika (2020) adalah suatu strategi untuk meningkatkan kemampuan dan karier para talenta melalui sekolah kader, dan upaya pengembangan kompetensi sesuai jabatan yang dipersiapkan.
3. Retensi talenta menurut Kartika (2020) adalah strategi untuk mempertahankan talenta dengan menggunakan pemantauan, pengakuan, dan manajemen suksesi. mereka, sehingga talenta siap untuk ditempatkan dalam jabatan yang sesuai. Retensi talenta dilaksanakan melalui rencana suksesi, rotasi jabatan, pengayaan *jabatan (job enrichment)*, perluasan jabatan (*job enlargement*), dan penghargaan.
4. Penempatan talenta menurut Kartika (2020) adalah strategi untuk menempatkan talenta pada posisi dan waktu yang tepat. Talenta ditempatkan berdasarkan rencana suksesi yang telah dipetakan sebelumnya.
5. Pemantauan dan evaluasi talenta menurut Kartika (2020) adalah strategi pemantauan talenta pada tahap pengembangan, retensi, dan penempatan. Suksesor yang telah ditempatkan dalam jabatan kritis dipantau dan dievaluasi selama 3 (tiga) tahun untuk kemungkinan penempatan kembali dalam jabatan lain. Penempatan kembali talenta dilakukan sesuai dengan hasil evaluasi periodik.

Faktor-faktor yang Memengaruhi Manajemen Talenta

Menurut Sehatpour et al (2020) menjelaskan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen talenta meliputi:

1. Faktor budaya
Faktor budaya dalam manajemen talenta adalah bagian penting dalam manajemen talenta, karena setiap

organisasi memiliki budaya yang berbeda yang memengaruhi cara anggotanya memahami, berpikir, dan bertindak. Dalam konteks manajemen talenta, faktor budaya berperan dalam membentuk nilai, keyakinan, dan pemahaman yang mendukung pengelolaan serta pengembangan sumber daya manusia agar sejalan dengan tujuan organisasi, faktor ini dapat dilihat melalui budaya manajemen talenta dan program edukasi manajemen talenta.

2. Faktor manajerial
Faktor manajerial adalah faktor dalam implementasi manajemen talenta yang bergantung pada tindakan para pimpinan organisasi, terutama pimpinan puncak dan tingkat tinggi, yang kerjasamanya diperlukan untuk keberhasilan rencana manajemen talenta. Faktor ini dapat dilihat melalui dukungan pimpinan dan pembentukan tim manajemen talenta.
3. Faktor sumber daya manusia
Faktor sumber daya manusia (SDM) merujuk pada aspek-aspek yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Faktor ini dapat dilihat melalui transparansi dalam pengukuran program manajemen talenta
4. Faktor lingkungan
Faktor lingkungan mencakup hal-hal di luar kendali organisasi yang tetap bisa memengaruhi kinerja. Karena faktor ini berada di luar organisasi dan perubahannya tidak bisa dikendalikan, maka faktor lingkungan dianggap tidak stabil. Faktor ini dapat dilihat melalui manajemen talenta yang independen.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Sugiyono (2019) menjelaskan metode penelitian kualitatif

Metode penelitian kualitatif adalah sebuah metode dalam penelitian yang dilandasi filsafat *positivisme* dalam meneliti sampel tertentu. Metode penelitian ini memandang gejala dapat diklasifikasikan, statis, konkrit, terukur dan hubungan bersifat sebab akibat. Penelitian ini biasanya dilakukan pada representasi dari sebuah populasi atau sampel dari penelitian. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan pada penelitian ini terdiri dari Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur, Kepala Bidang Administrasi Dan Pengembangan Karir Aparatur BKPSDM Kota Bekasi, Pelaksana pada bidang Administrasi aparatur BKPSDM Kota Bekasi, Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda BKPSDM Kota Bekasi, Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama BKPSDM Kota Bekasi, Analis Sumber Daya Manusia Aparatur 1 BKPSDM Kota Bekasi, Analis Sumber Daya Manusia Aparatur 2 BKPSDM Kota Bekasi, Pranata Komputer Mahir BKPSDM Kota Bekasi. Analisis dan interpretasi data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penerikan kesimpulan/verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Tahapan Pelaksanaan Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi

a. Akuisisi Talenta

Identifikasi Dan Penetapan Jabatan Kritis

Proses identifikasi dan penetapan jabatan kritis di Kota Bekasi dilaksanakan berkala tiap tahun dan fleksibel terhadap perubahan organisasi. Jabatan-jabatan ini dipilih berdasarkan pengaruhnya terhadap kelangsungan organisasi dan prioritas kebutuhan daerah. Penetapan jabatan kritikal dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan dilaporkan ke Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Jabatan yang ditetapkan harus memenuhi karakteristik kompetensi yang sesuai, kinerja tinggi, dan mendukung peluang pembelajaran. Jabatan

fungsional atau pimpinan yang pemangkunya akan pensiun dalam enam bulan juga termasuk dalam kategori jabatan kritikal. Beberapa jabatan kritikal yang telah diidentifikasi di Kota Bekasi meliputi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) pratama seperti Kepala Badan dan Kepala Dinas, serta jabatan fungsional dengan keahlian khusus.

Kartika (2020) memberikan penjelasan mengenai identifikasi jabatan kritikal merupakan tahapan pertama dalam proses akuisisi talenta, yang berfungsi untuk penempatan talenta sesuai kebutuhan organisasi. Jabatan kritikal ini merupakan posisi inti yang sangat penting bagi keberlangsungan organisasi dan pencapaian tujuan strategisnya. Dalam Manajemen Talenta ASN di instansi pemerintahan, jabatan kritikal memiliki karakteristik tambahan yang lebih spesifik, yakni berkaitan langsung dengan strategi organisasi serta perkembangan lingkungan, memerlukan kompetensi yang sesuai dengan core business organisasi, membutuhkan kinerja yang tinggi, memberikan peluang pembelajaran yang besar bagi pegawai, mendorong perubahan dan percepatan pembangunan serta pelayanan publik, serta sejalan dengan kebutuhan prioritas Kota. Proses identifikasi dan penetapan jabatan kritikal ini memastikan bahwa posisi-posisi yang sangat penting dalam organisasi dapat diisi oleh talenta terbaik yang sesuai dengan kebutuhan strategis dan perkembangan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, proses identifikasi dan penetapan jabatan kritikal sudah sesuai dijalankan di Kota Bekasi dengan karakteristik yang dijelaskan oleh Kartika (2020). Identifikasi dan penetapan jabatan kritikal di Kota Bekasi telah ditetapkan berdasarkan pengaruhnya terhadap strategi organisasi dan kebutuhan prioritas daerah. Jabatan ini juga harus memenuhi kompetensi yang sesuai dengan core business organisasi, kinerja tinggi, serta memberi peluang pembelajaran yang lebih besar. Selain itu, jabatan yang

pemangkunya akan pensiun dalam waktu enam bulan juga termasuk dalam kategori jabatan kritikal.

Penetapan Strategi Akuisisi Talenta

Secara keseluruhan, meskipun beberapa aspek dari strategi akuisisi talenta, seperti mutasi antar instansi dan perekrutan CPNS, masih belum dilaksanakan, fokus utama Pemerintah Kota Bekasi saat ini adalah memperkuat talenta internal yang ada. Hal ini sejalan dengan visi untuk membangun ASN yang lebih kompeten, adaptif, dan siap mengisi jabatan-jabatan kritis yang memerlukan keterampilan dan pengetahuan tinggi, guna mendukung kelancaran dan efektivitas pelayanan publik di Kota Bekasi.

Menurut Kartika (2020) Strategi akuisisi talenta di sektor publik disusun oleh setiap instansi berdasarkan hasil analisis kebutuhan talenta untuk memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan. Strategi ini mencakup beberapa langkah utama, seperti pengembangan talenta internal melalui pelatihan, asesmen, dan penguatan kompetensi pegawai yang ada. Selain itu, instansi juga dapat melakukan perekrutan talenta baru, baik melalui seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Langkah lainnya meliputi mutasi atau promosi talenta antar instansi untuk redistribusi pegawai, serta penugasan khusus untuk menangani kebutuhan organisasi yang bersifat strategis.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti menganalisis bahwa penetapan strategi akuisisi talenta sudah dilakukan oleh Pemerintah Kota Bekasi, namun belum dijalankan dengan penuh. Strategi akuisisi talenta dalam manajemen talenta ASN seharusnya mencakup beberapa pendekatan, yaitu pengembangan talenta internal, perekrutan talenta baru, mutasi dan promosi antar instansi, serta penugasan khusus. Namun, hasil wawancara dengan informan di Kota Bekasi menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan sejauh ini lebih terbatas. Pemerintah Kota Bekasi baru

mengimplementasikan pengembangan talenta internal melalui asesmen, pelatihan rutin, dan penilaian kinerja pegawai yang sudah ada. Strategi lain, seperti mutasi, promosi antar instansi, atau penugasan khusus, belum dilaksanakan, sementara perekrutan CPNS terakhir kali dilakukan pada tahun 2021. Perbedaan ini menunjukkan bahwa strategi yang dijalankan di Kota Bekasi masih belum sepenuhnya sejalan dengan kerangka strategi menurut Kartika (2020), yang menekankan pentingnya diversifikasi pendekatan akuisisi talenta untuk mendukung kebutuhan organisasi secara menyeluruh.

Ditetapkannya Kelompok Rencana Suksesi

Proses penetapan kelompok rencana suksesi di Kota Bekasi termasuk uji kompetensi dan asesmen potensi untuk pemetaan manajemen talenta, terutama pada jabatan fungsional dan pelaksana. Uji kompetensi mencakup pengukuran kemampuan teknis, manajerial, dan sosial, yang bertujuan untuk menilai kesiapan dan potensi setiap kandidat dalam mengisi jabatan kritis. Hasil uji kompetensi dan asesmen lainnya dipetakan dalam sembilan kotak manajemen talenta ASN, yang membantu dalam menentukan tingkat potensial kandidat, apakah tinggi, menengah, atau rendah. Kandidat yang terpilih berdasarkan pemetaan ini, yang berada di kotak 7, 8, dan 9, kemudian dimasukkan dalam kelompok rencana suksesi untuk mengisi jabatan yang sedang atau akan lowong.

b. Pengembangan Talenta Ketersediaan Sekolah Kader

Hingga saat ini Pemerintah Kota Bekasi belum memiliki program formal yang disebut "sekolah kader." Namun, Pemerintah Kota Bekasi telah mengimplementasikan beberapa program dan strategi untuk mengembangkan talenta ASN yang diproyeksikan menjadi calon pemimpin di masa depan. Salah satu upaya utama yang dilakukan adalah melalui asesmen manajemen talenta, yang bertujuan

untuk mengidentifikasi pegawai dengan potensi terbaik.

Setelah melalui asesmen, pegawai yang terpilih diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang berfokus pada pengembangan soft skill dan kemampuan manajerial. Pelatihan ini diharapkan dapat mempersiapkan mereka untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi di masa depan, seperti jabatan eselon 2 (Kepala Dinas), eselon 3 (Kepala Bidang), dan eselon 4 (pengawas). Pelatihan ini tidak hanya bertujuan untuk mempersiapkan pegawai untuk promosi jabatan, tetapi juga untuk meningkatkan kemampuan manajerial mereka agar dapat lebih efektif dalam menjalankan tugas di tingkat struktural.

Meskipun tidak ada program formal yang secara khusus disebut "sekolah kader," Pemerintah Kota Bekasi lebih fokus pada pengembangan talenta internal melalui pelatihan manajerial yang relevan dengan kebutuhan jabatan tertentu. Program ini diyakini dapat memperkuat kompetensi ASN, terutama dalam hal soft skill yang penting untuk kepemimpinan dan pengelolaan organisasi. Oleh karena itu, meskipun tidak ada "sekolah kader" dalam pengertian yang lebih formal, program pengembangan yang ada saat ini bertujuan untuk membekali pegawai dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan jabatan yang lebih tinggi.

Ketersediaan Pengembangan Kompetensi Yang Sesuai Dengan Jabatan yang Diperlukan

Pemerintah Kota Bekasi telah memiliki program pengembangan kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang diperlukan meskipun belum ada program formal. Pengembangan kompetensi yang dilakukan juga sudah terintegrasi dengan manajemen talenta melalui asesmen manajemen talenta, di mana pegawai dengan pemetaan pada kotak terbaik berdasarkan kinerja dan potensi diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan pengembangan soft skill dan manajerial. Selain itu, perencanaan jangka

panjang melalui *Human Capital Development Plan* (HCDP) dan perencanaan tahunan melalui Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) memastikan bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan gap kompetensi yang ada. Program pelatihan ini mencakup manajerial, sosio-kultural, dan teknis, yang diusulkan berdasarkan hasil asesmen dan kebutuhan jabatan, sehingga mendukung pengembangan kompetensi ASN sesuai dengan tuntutan jabatan yang diperlukan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Suparman & Soantahon (2022) dimana Pengembangan kompetensi terkait erat dengan manajemen talenta, di mana hasil dari manajemen talenta, seperti rencana suksesi dan pengembangan, harus diikuti dengan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing kelompok. Jika hal ini tidak dijalankan, maka manajemen talenta akan berjalan secara terpisah dan tidak efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi, sementara pengembangan kompetensi hanya akan menjadi formalitas untuk memenuhi tuntutan jabatan.

Kesesuaian Antara Nilai-Nilai Individu Dan Organisasi (*Value Congruence*) Dalam Pengembangan Talenta

Pemerintah Kota Bekasi melalui BKPSDM melakukan pendekatan menyeluruh untuk memastikan keselarasan antara nilai individu pegawai dan nilai organisasi. Asesmen yang dilakukan tidak hanya mengukur kompetensi, tetapi juga nilai pribadi yang sejalan dengan budaya organisasi, sehingga pegawai dapat bekerja dengan semangat tinggi. Evaluasi pasca pelatihan juga menjadi bagian dari proses untuk memastikan penerapan ilmu yang diperoleh sesuai kebutuhan jabatan, terutama dalam pelatihan manajerial. Selain itu, penilaian dan pemetaan nilai pegawai sebelum pelatihan dimulai sangat penting agar mereka yang dipromosikan atau mengikuti pelatihan memiliki nilai yang selaras dengan visi dan misi organisasi, mendukung kerja sama tim dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Kesesuaian

antara nilai individu dan organisasi, menurut Kristof (1996), adalah kecocokan karakteristik individu dengan organisasi yang membantu membangun komitmen individu dan berperan dalam adaptasi di lingkungan organisasi. Krisetyanti (2013) menambahkan bahwa pola pengembangan talenta memperhatikan karakteristik individu dalam organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Bekasi telah memperhatikan kesesuaian antara nilai individu dan organisasi dalam pengembangan kompetensi. Ini dicapai melalui asesmen mendalam untuk menilai keterampilan teknis serta keselarasan nilai-nilai pribadi dengan budaya organisasi, yang mencerminkan konsep *Person-Organization Fit*.

Kesesuaian Antara Tujuan Individu Dan Organisasi (*Goal Congruence*) Dalam Pengembangan Talenta

Pemerintah Kota Bekasi melalui BKPSDM telah mengubah pendekatan pengembangan kompetensi pegawai dari sekadar memenuhi persyaratan 20 JP menjadi berbasis pada sistem *corporate university*, yang memungkinkan pengembangan kompetensi yang lebih terarah sesuai kebutuhan organisasi. Meskipun pegawai memiliki fleksibilitas dalam memilih pelatihan, prioritas tetap diberikan pada kompetensi yang mendukung rencana strategis organisasi, dengan fokus pada relevansi pelatihan terhadap kebutuhan aktual organisasi, seperti pengembangan kompetensi spesifik pada bidang tertentu sesuai renstra dinas terkait. Setiadiputra (2017) menjelaskan bahwa instansi pemerintah diwajibkan merancang rencana pengembangan kompetensi tahunan yang terintegrasi dalam rencana kerja dan anggaran tahunan instansi untuk meningkatkan profesionalitas ASN, memperhatikan kebutuhan individu pegawai dan organisasi secara umum. Langkah-langkah yang dilakukan BKPSDM Kota Bekasi dalam pengembangan kompetensi pegawai telah sejalan dengan prinsip pengembangan

kompetensi yang efektif dan terarah, mengadopsi sistem *corporate university* untuk memastikan pelatihan tidak hanya memenuhi kebutuhan individu tetapi juga mendukung prioritas organisasi. Asesmen menyeluruh yang mencakup keterampilan teknis dan keselarasan nilai individu dengan organisasi menunjukkan komitmen BKPSDM dalam mewujudkan profesionalitas ASN, mencerminkan pendekatan holistik dan efisien yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan pegawai. Pendekatan ini juga mencerminkan penerapan prinsip perencanaan pengembangan yang efektif dan berorientasi pada hasil.

c. Retensi Talenta

Ketersediaan Rencana Suksesi

Implementasi rencana suksesi di BKPSDM Kota Bekasi telah dilakukan melalui pemetaan talenta yang berfokus pada kelompok kotak 7, 8, dan 9 dalam sistem manajemen talenta yang sedang dalam tahap penyempurnaan. Sistem ini memungkinkan pengumpulan dan pengolahan data secara terintegrasi, dengan mempertimbangkan indikator seperti kinerja, kompetensi, pendidikan, pengalaman di jabatan kritikal, dan potensi. Meskipun terdapat kendala minor terkait pembaruan data, koordinasi yang baik dengan perangkat daerah memastikan kelancaran proses penyediaan rencana suksesi. Hal ini mencerminkan upaya BKPSDM dalam memastikan suksesor yang dipilih memiliki kesiapan optimal untuk menghadapi tanggung jawab di jabatan yang lebih tinggi.

Dilakukannya Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan di Kota Bekasi merupakan upaya strategis yang baru aktif dijalankan kembali dengan tujuan utama mengembangkan kompetensi pegawai sekaligus memenuhi kebutuhan organisasi. Proses ini dilakukan secara sistematis berdasarkan pemetaan talenta yang mempertimbangkan kinerja, pengalaman, dan potensi individu. Pada bulan September 2024, rotasi jabatan melibatkan 16 posisi, termasuk pergeseran pegawai antarinstansi

seperti Sekretaris BKPSDM ke Kabag Program dan Keuangan DPRD serta mutasi ke Diskominfo dan sektor kesehatan. Rotasi ini tidak hanya bertujuan memindahkan pegawai ke tempat baru, tetapi juga memberikan pengalaman dan pengetahuan yang lebih luas untuk meningkatkan kesiapan mereka menghadapi peluang promosi di masa depan. Dengan sistem yang telah terstruktur dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, rotasi jabatan di Kota Bekasi mencerminkan langkah nyata dalam pengembangan pegawai dan optimalisasi manajemen talenta.

Dilakukannya Pengayaan dan Perluasan Jabatan

Implementasi strategi pengayaan dan perluasan jabatan di BKPSDM Kota Bekasi telah berjalan dengan baik sebagai bagian dari pengembangan pegawai dan upaya memastikan ketersediaan talenta untuk posisi kritis di masa depan.

Perluasan jabatan dilakukan dengan menambahkan tugas atau fungsi baru dalam lingkup jabatan yang sama, seperti pegawai administrasi yang diberi tanggung jawab tambahan untuk mengelola data digital atau pegawai IT yang kini juga bertanggung jawab atas keamanan data. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara maksimal dan memberikan mereka pengalaman yang lebih luas.

Sementara itu, pengayaan jabatan berfokus pada peningkatan motivasi melalui pemberian peran yang lebih strategis, tanggung jawab yang lebih besar, serta penghargaan atas kontribusi mereka.

Pemberian Penghargaan Terhadap Talenta

Sistem penghargaan khusus untuk talenta berprestasi di BKPSDM Kota Bekasi saat ini belum tersedia secara formal. Meskipun sudah ada beberapa bentuk penghargaan seperti sertifikat atau pengakuan digital melalui aplikasi internal, penghargaan berbasis insentif finansial belum diterapkan. Upaya pengembangan sedang dilakukan melalui penerapan evaluasi 360 derajat yang melibatkan penilaian dari atasan, sejawat, bawahan, dan

diri sendiri. Langkah-langkah ini menunjukkan arah menuju sistem penghargaan yang lebih komprehensif, meskipun implementasi yang lebih terstruktur masih dalam proses.

d. Penempatan Talenta **Penempatan Talenta Dilakukan Berdasarkan Rencana Suksesi**

Proses penempatan talenta di BKPSDM Kota Bekasi, terutama untuk jabatan kritis seharusnya dilakukan melalui sistem rencana suksesi yang dirancang untuk mempersiapkan talenta yang tepat bagi posisi-posisi strategis. Sistem ini mengategorikan pegawai berdasarkan kinerja dan kompetensi mereka. Pegawai yang termasuk dalam kategori yang sesuai dengan kualifikasi untuk posisi tertentu, misalnya kotak 7, 8, dan 9, akan dipertimbangkan untuk mengisi posisi tersebut ketika terjadi lowongan. Namun, untuk jabatan tinggi seperti Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama, meskipun telah ada pemetaan dalam sistem, penempatan talenta untuk jabatan tersebut masih memerlukan seleksi tambahan yang melibatkan asesmen terstruktur.

Proses seleksi untuk jabatan tinggi ini bertujuan untuk memastikan bahwa talenta yang ditempatkan memang memiliki kapasitas kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan jabatan yang akan diemban. Dalam hal ini, seleksi tambahan yang dilakukan mencakup penilaian terhadap rekam jejak, pendidikan, pengalaman, serta kualifikasi lainnya yang relevan dengan jabatan yang tersedia. Proses ini juga memastikan bahwa prinsip meritokrasi, yakni penempatan berdasarkan kemampuan dan kelayakan, diterapkan dengan baik, meskipun masih terdapat tantangan dalam hal transparansi dan keadilan dalam proses seleksi.

Sistem rencana suksesi sudah tersedia di Kota Bekasi sudah 90% siap saat ini tetapi, pengisian jabatan kritis saat ini masih dilakukan dengan menggunakan mekanisme yang lebih konvensional. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa sistem baru yang diharapkan dapat mempercepat

dan menyederhanakan proses penempatan talenta belum sepenuhnya siap.

e. Pemantauan dan Evaluasi Talenta **Pemantauan dan Evaluasi Dilakukan Secara Periodik**

Evaluasi periodik untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan manajemen talenta di Kota Bekasi sudah diterapkan dengan baik. Pemantauan ini mencakup seluruh tahapan manajemen talenta, mulai dari pengembangan, retensi, hingga penempatan talenta. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan aplikasi terintegrasi yang menarik data terkait kinerja, hasil, dan perilaku pegawai dari database Badan Kepegawaian Negara (BKN). Aplikasi ini juga memfasilitasi pengecekan data absensi dan validasi kinerja tanpa melibatkan pengisian manual oleh pegawai. Evaluasi dilakukan secara berkala, dengan menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahunan dan bulanan, sesuai dengan posisi pegawai. Dalam hal data golongan pegawai, BKPSDM Kota Bekasi memastikan validitasnya, sementara perangkat daerah hanya memperbarui data pendidikan atau IPK pegawai. Selain itu, pemantauan juga dilakukan melalui asesmen yang terintegrasi untuk menilai potensi dan kompetensi calon pejabat, serta untuk memastikan penempatan talenta sesuai dengan kebutuhan dan rencana suksesi yang telah disusun.

Proses evaluasi talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi dilaksanakan melalui dua mekanisme utama yang berkala, yaitu SKP dan evaluasi 360 derajat. Untuk SKP, evaluasi dilakukan dengan frekuensi yang fleksibel, bisa bulanan atau tahunan, tergantung pada jenis pekerjaan dan kebutuhan masing-masing unit. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur pencapaian target kerja dan hasil yang telah ditentukan sebelumnya. Sementara itu, evaluasi 360 derajat dilaksanakan setiap tiga bulan, dengan melibatkan penilaian dari berbagai pihak, seperti atasan, bawahan, rekan sejawat, serta penilaian diri sendiri. Evaluasi ini memberikan perspektif yang

lebih luas mengenai performa dan kualitas kerja pegawai.

2. Faktor-faktor yang Berkontribusi dalam Tahapan Pelaksanaan Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi

a. Faktor Budaya

Budaya Manajemen Talenta

Implementasi manajemen talenta di Kota Bekasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang telah terbentuk sebelumnya. Proses seleksi CPNS menggunakan sistem CAT dan uji kompetensi tahunan menjadi dasar dalam membangun budaya berbasis kompetensi dan merit. Penilaian kinerja yang rutin juga telah lama diterapkan untuk memastikan pegawai memahami pentingnya kontribusi mereka terhadap organisasi. Selain itu, pemetaan jabatan baru-baru ini mulai dilakukan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Dengan adanya manajemen talenta, semua elemen ini dirangkum dalam satu sistem yang terintegrasi, sehingga mendukung proses yang lebih efisien dan terstruktur. Budaya yang telah terbentuk ini membuat prinsip-prinsip manajemen talenta mudah diterima dan diimplementasikan di lingkungan Kota Bekasi.

Berdasarkan hasil observasi, Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Bekasi pada dasarnya telah terbiasa dengan budaya yang mendukung implementasi manajemen talenta. Kebiasaan ini tercermin dari proses seleksi CPNS yang menggunakan sistem CAT, yang menekankan transparansi dan berbasis kompetensi, serta uji kompetensi tahunan yang dilakukan secara rutin.

Program Edukasi Manajemen Talenta

Program edukasi manajemen talenta di Kota Bekasi tidak dilakukan melalui pelatihan formal, melainkan lebih mengutamakan pendekatan praktis yang berfokus pada pengenalan alat dan sistem yang digunakan. Pegawai diberi informasi langsung mengenai perangkat yang perlu digunakan, seperti sistem penilaian kompetensi dan aplikasi terkait, sehingga

mereka dapat segera mengaplikasikan alat tersebut dalam pekerjaan sehari-hari. Pendekatan ini menunjukkan bahwa edukasi tentang manajemen talenta di Kota Bekasi lebih berorientasi pada pemahaman praktis daripada teori. Para pegawai telah terbiasa dengan sistem yang ada, sehingga tidak diperlukan pelatihan formal yang rumit.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, program edukasi manajemen talenta di Kota Bekasi telah sesuai dilakukan melihat dari penjelasan Sehatpour et al (2020) meski bukan melalui pelatihan formal, melainkan lebih mengutamakan pendekatan praktis. Pegawai diberi informasi langsung mengenai alat dan sistem yang harus digunakan, seperti sistem penilaian kompetensi dan aplikasi terkait.

b. Faktor Manajerial

Dukungan Pimpinan

Dukungan pimpinan, khususnya dari Pj Walikota Bekasi, terhadap pengembangan sistem Manajemen Talenta di Kota Bekasi telah menunjukkan terdapat dukungan yang baik. Hal ini tercermin melalui langkah-langkah seperti pemantauan pada asesmen posisi jabatan administrator, pemantauan disiplin ASN dan upaya penyempurnaan sistem yang sedang berlangsung.

Menurut Sehatpour et al. (2020), dukungan pimpinan memainkan peran penting sebagai salah satu solusi paling efektif dalam mengatasi tantangan yang berkaitan dengan faktor manajerial, khususnya dalam pelaksanaan proses Manajemen Talenta. Dukungan yang kuat dari manajer senior tidak hanya memberikan legitimasi terhadap rencana organisasi, tetapi juga mendorong keberhasilan implementasi melalui berbagai aspek, seperti alokasi sumber daya yang memadai, pembentukan kebijakan yang mendukung, dan penyelarasan visi strategis.

Pembentukan Tim Manajemen Talenta

Pentingnya keberadaan tim Manajemen Talenta juga diakui oleh para informan. Dukungan terhadap pembentukan tim yang melibatkan berbagai tingkat

manajemen dan perwakilan SDM terlihat jelas dalam wawancara dengan Analis Sumber Daya Manusia Aparatur dan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi. Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah belum adanya pelatih internal dalam tim yang terakreditasi di lingkungan pemerintah kota. Sebagai solusi, pegawai dikirimkan untuk mengikuti pelatihan di lembaga eksternal yang telah terakreditasi, seperti BPSDM Kemendagri, BPSDM tingkat provinsi, dan Kanreg III BKN. Langkah ini menunjukkan upaya strategis dalam menjembatani keterbatasan sumber daya internal sambil tetap memastikan pelatihan dilakukan sesuai standar. Meski demikian, ketergantungan pada lembaga eksternal ini mengharuskan pemerintah kota untuk mengelola anggaran secara hati-hati dan fokus pada bidang pelatihan yang relevan. Dengan pendekatan ini, Kota Bekasi menunjukkan komitmen terhadap pengembangan talenta meskipun masih menghadapi keterbatasan infrastruktur pelatihan internal.

Berdasarkan analisis terhadap keberadaan tim manajemen talenta di Kota Bekasi, dapat disimpulkan bahwa faktor manajerial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi manajemen talenta. Adanya tim yang terorganisir dengan baik dan memiliki peran jelas dalam setiap tahapan manajemen talenta menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tim manajemen talenta di Kota Bekasi mampu memberikan arahan strategis serta memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan sesuai dengan tujuan organisasi.

c. Faktor Sumber Daya Manusia Transparansi dalam Pengukuran Manajemen Talenta

Transparansi dalam pengelolaan manajemen talenta di Kota Bekasi telah diimplementasikan dengan baik melalui pendekatan berbasis data dan inovasi teknologi digital. Dari hasil wawancara, transparansi pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan aplikasi Si Kerja

Kota Bekasi. Aplikasi ini menjadi alat utama dalam menghitung kinerja pegawai secara obyektif melalui analisis jabatan dan beban kerja. Data yang dihasilkan digunakan sebagai dasar penentuan tunjangan kinerja, sehingga menciptakan sistem penilaian yang adil, akuntabel, dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain meningkatkan motivasi dan kepercayaan pegawai, sistem ini juga mendukung terciptanya budaya kerja yang profesional dan terukur. Dari hasil observasi dan dokumentasi, aplikasi Sunmori juga menjadi bagian penting dari upaya transparansi di bidang kepegawaian. Aplikasi ini memuat data pegawai Pemerintah Kota Bekasi serta informasi terkait pelayanan kepegawaian. Dengan keberadaan Sunmori, data kepegawaian dapat diakses dan dikelola secara terpusat, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis fakta. Keberadaan kedua aplikasi ini mencerminkan komitmen Kota Bekasi dalam membangun pengelolaan kepegawaian yang lebih transparan, akuntabel, dan efisien.

Sehatpour et al (2020) menjelaskan salah satu tantangan terkait dengan implementasi dari Manajemen Talenta di beberapa organisasi adalah kesulitan dalam mengukur hasil dari penerapan program-program TM tersebut. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa program-program ini berkaitan dengan keterampilan talenta yang tidak tampak secara langsung.

d. Faktor Lingkungan Manajemen Talenta yang Independen

Pengelolaan Manajemen Talenta di Kota Bekasi sudah independen dengan adanya regulasi. Regulasi ini memastikan bahwa proses manajemen talenta dilakukan secara independen, lalu dengan dikembangkannya menggunakan sistem yang bebas dari pengaruh eksternal dan keputusan individu semata. Lalu dengan adanya sistem yang dikembangkan, pengelolaan karier pegawai menjadi lebih transparan, objektif, dan terstruktur. Hal ini mendukung terciptanya pengelolaan sumber

daya manusia yang efisien, adil, dan independen di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, manajemen talenta di Kota Bekasi sudah berjalan secara independen. Hal ini tercermin dari adanya kebijakan yang mendukung, seperti Peraturan Wali Kota Nomor 12 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Wali Kota Nomor 5 Tahun 2023 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil. Selain itu, pembangunan sistem teknologi yang berisi database manajemen talenta yang terstruktur dan bebas dari intervensi pihak eksternal atau keputusan individu, semakin memperkuat independensi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya sistem ini, proses pengambilan keputusan terkait karier pegawai menjadi lebih objektif dan transparan, menciptakan pengelolaan yang efisien dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Faktor Lainnya yang Berkontribusi dalam Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi

Komitmen Seluruh Pimpinan

Komitmen pimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi manajemen talenta di Kota Bekasi. Informan menjelaskan bahwa meskipun terdapat dukungan yang baik dari PJ Walikota dan pimpinan saat ini sudah adaptif serta memiliki pemahaman mengenai pentingnya manajemen talenta, keberhasilan program ini masih sangat bergantung pada komitmen dan konsistensi dari pimpinan yang akan datang. Perubahan kepemimpinan yang terjadi bisa mempengaruhi arah kebijakan dan pelaksanaan program, sehingga perlu adanya komitmen kuat dari seluruh pimpinan untuk memastikan tujuan program ini tercapai. Saat ini, pihak BKPSDM Kota Bekasi sedang mempersiapkan kebijakan dan sistem yang lebih terstruktur agar prinsip-prinsip seperti meritokrasi, transparansi, dan keadilan dapat diterapkan dengan lebih baik,

meskipun masih ada tantangan dalam menerapkan manajemen talenta secara manual.

Observasi terkait pergantian pemimpin di Kota Bekasi yang terjadi sebanyak tiga kali dalam tiga tahun menunjukkan adanya ketidakstabilan dalam kepemimpinan yang dapat memengaruhi konsistensi dan kelangsungan kebijakan, termasuk dalam hal manajemen talenta. Perubahan kepemimpinan yang sering ini berpotensi menyebabkan pergeseran arah kebijakan, prioritas, dan implementasi program-program strategis yang telah direncanakan.

Tersedianya Sistem Informasi Manajemen Talenta

Faktor lain yang memengaruhi konsistensi dan keberlanjutan pelaksanaan manajemen talenta di Kota Bekasi adalah tersedianya sistem informasi manajemen talenta yang terintegrasi. Informan menjelaskan bahwa selain perencanaan yang matang, evaluasi terjadwal, dan keterlibatan seluruh pihak terkait, keberhasilan manajemen talenta sangat bergantung pada sistem yang dapat memperbarui data secara rutin dan mengintegrasikan informasi dengan sistem pusat.

Haudi et al (2021) menjelaskan bahwa Faktor sistem informasi manajemen talenta memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan implementasi manajemen talenta. Sistem informasi harus memiliki kriteria yang memadai untuk memastikan keberhasilan pengelolaan talenta, yaitu data yang faktual, akurat, ringkas, relevan, dan lengkap. Data yang faktual mencakup rekam jejak setiap karyawan yang terkini, sedangkan akurasi memastikan informasi yang disajikan dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil analisis, faktor ketersediaan sistem informasi manajemen talenta berpengaruh terhadap implementasi manajemen talenta di Kota Bekasi, sesuai dengan temuan Haudi (2021). Ketersediaan sistem informasi yang faktual, akurat, relevan, dan lengkap sangat penting untuk

mendukung pengambilan keputusan dalam pengelolaan talenta. Meskipun ada upaya peningkatan kualitas sistem informasi SDM di Kota Bekasi, tantangan terkait kelengkapan data masih ada

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Tahapan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi secara garis besar sudah berjalan walaupun masih ada kekurangan. Adapun penjelasan masing-masing tahapan sebagai berikut:

a. Tahapan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi yang telah aktif berjalan dilihat dari tahapan akuisisi talenta yang dapat dilihat dari aspek identifikasi dan penetapan jabatan kritis, penetapan strategi akuisisi, serta ditetapkan kelompok rencana suksesi, walaupun belum menyeluruh. Selanjutnya, tahapan pengembangan talenta yang dilihat dari aspek terdapat ketersediaan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang diperlukan, kesesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi (value congruence) dalam pengembangan talenta, serta kesesuaian antara tujuan individu dan organisasi (goal congruence) dalam pengembangan talenta, yang juga belum menyeluruh. Tahapan retensi talenta serta pemantauan dan evaluasi talenta.

b. Tahapan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi yang sudah berjalan namun masih belum aktif secara penuh adalah dalam tahapan akuisisi talenta pada aspek penetapan strategi akuisisi, tahapan retensi talenta pada pemberian penghargaan, dan tahapan pengembangan talenta, yaitu pada aspek ketersediaan sekolah kader. Tahapan pelaksanaan manajemen

talenta di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi yang belum aktif berjalan terlihat dari penempatan talenta yang belum sepenuhnya dilaksanakan sesuai dengan rencana suksesi yang ideal.

2. Faktor yang berkontribusi dalam tahapan pelaksanaan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi terdiri faktor budaya, faktor manajerial, faktor sumber daya manusia, dan faktor lingkungan keseluruhannya memengaruhi pelaksanaan manajemen talenta di Kota Bekasi meskipun masih ada kekurangan. Adapun rinciannya sebagai berikut:

a. Faktor lingkungan yang memengaruhi manajemen talenta di Kota Bekasi berupa budaya manajemen talenta dan program edukasi manajemen talenta. Faktor manajerial yang memengaruhi manajemen talenta di Kota Bekasi berupa dukungan pimpinan dan pembentukan tim manajemen talenta. Faktor sumber daya manusia yang memengaruhi manajemen talenta di Kota Bekasi berupa transparansi dalam pengukuran manajemen talenta. Begitupun dengan faktor lingkungan yang memengaruhi manajemen talenta di Kota Bekasi berupa manajemen talenta yang independen.

b. Masih ditemukannya kendala dalam faktor yang mempengaruhi, yaitu pada faktor manajerial terlihat kurangnya tim manajemen talenta di Kota Bekasi pada faktor manajerial dengan tantangan utama yang dihadapi adalah belum adanya pelatih internal dalam tim yang terakreditasi di lingkungan pemerintah kota, sehingga pelatih masih dari eksternal pemerintah Kota Bekasi.

c. Diperoleh temuan berupa faktor lainnya yang mempengaruhi

manajemen talenta di Kota Bekasi, terdiri atas: komitmen seluruh pimpinan dan tersedianya sistem informasi manajemen talenta. Adapun berdasarkan hasil temuan dari faktor lainnya yang mempengaruhi manajemen talenta di Kota Bekasi yang paling dominan yang mempengaruhi manajemen talenta di Kota Bekasi adalah komitmen seluruh pimpinan.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi, manajemen talenta di Kota Bekasi masih memiliki kekurangan dalam keberjalanannya dan terdapat beberapa saran yang bisa peneliti berikan untuk mengoptimalkan Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi sebagai berikut:

1. Dalam rangka meningkatkan pelaksanaan tahapan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi yang masih belum aktif, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diberikan, yaitu:
 - a. Guna meningkatkan tahapan akuisisi talenta, disarankan agar segera menetapkan strategi akuisisi talenta yang lain seperti mutasi dan rotasi talenta atau penugasan khusus.
 - b. Guna meningkatkan tahapan pengembangan talenta, penting untuk segera menjalankan sekolah kader untuk akselerasi karier dan peningkatan kapasitas talenta di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.
 - c. Guna mengaktifkan tahapan penempatan talenta, perlu dilakukan penempatan talenta yang sesuai dengan rencana suksesi setelah sistem informasi manajemen talenta rampung agar

penempatan talenta lebih sesuai kebutuhan organisasi.

2. Perlu dilakukan perbaikan untuk faktor-faktor yang berkontribusi dalam tahapan pelaksanaan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi, khususnya pada faktor manajerial, Guna mengatasi kurangnya tim manajemen talenta, disarankan untuk memperkuat kapasitas tim dengan melakukan pelatihan dan melakukan akreditasi pelatih internal dari pegawai PNS internal Kota Bekasi.
3. Terkait adanya temuan baru berupa faktor lainnya yang dapat memengaruhi tahapan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi, Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mendalami faktor lainnya yang mempengaruhi pelaksanaan Manajemen talenta di Kota Bekasi berupa komitmen seluruh pimpinan dan tersedianya sistem informasi manajemen talenta.

DAFTAR PUSTAKA

- Haudi, Marsudi, L., Ariyanto, A., & Siagian, A. O. (2021). *Pengantar Manajemen Talenta*.
- Kartika, Y. (2020). *Era Baru Sumber Daya Manusia Aparatur: Membangun Manajemen Talenta ASN*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. (2023). *Laporan KASN Kepada Presiden Tahun 2023*.
- Krissetyanti, E. P. L. (2013). Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Pns. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1), 1–15. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/download/83/98>

- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Rakhmawanto, A. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 14(1), 1–15. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/242/201>
- Rizaldi, B. A. (2022). Rahmat Effendi divonis 10 tahun penjara. ANTARA. <https://www.antaranews.com/berita/3174409/rahmat-effendi-divonis-10-tahun-penjara>
- Sehatpour, M. (2020). *Talent management in government organizations : identification of challenges and ranking the solutions to address them*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0231>
- Setiadiputra, R. P. Y. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Pemerintah. *Jurnal SAWALA*, 5(1), 16–22.
- Sophianingrum, M., Setiadi, R., Nugroho, P., & Gusanti, D. K. (2021). Indikator Kinerja Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kota Semarang. *Jurnal Riptek*, 14(2), 84–89.
- Sugiyono, D. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (D. I. Sutopo (ed.); 2nd ed.). Penerbit Alfabeta.
- Suparman, R., & Soantahon, S. M. (2022). Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN. *Journal of Government and Politics (JGOP)*, 4(1), 121. <https://doi.org/10.31764/jgop.v4i1.5367>
- Syauket, A., & Kardinah Indrianna Meutia. (2023). Jual Beli Jabatan Sebagai Area Rawan Korupsi Mengganggu Reformasi Birokrasi. *Jurnal Hukum Sasana*, 9(1), 149–158. <https://doi.org/10.31599/sasana.v9i1.2425>